Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8970630
Centre d'intérêt: 919

Bouchard, Léandre.

Impact des activités de formation au Ministère de l'enseignement supérieur et de la science / Léandre Bouchard, Mario Harvey ; [pour la] Direction générale de la recherche et du développement, Office des ressources humaines. -- Québec : L'Office, 1989.
ix, 14 p. : ill. ; 28 cm. -- (Recherches, bilans et guides en gestion des ressources humaines, ISSN 0843-8579)

Vedette(s)-secondaire(s): Harvey, Mario • Québec (Province). Office des ressources humaines. Direction générale de la recherche et du développement

Descripteur(s): Formation en cours d'emploi • Besoins de formation • Perfectionnement du personnel

Identificateur(s) de nom: Québec (Province). Ministère de l'enseignement supérieur et de la science

Le document présente les résultats d'une enquête menée auprès du personnel du MESS sur l'impact des activités de formation. On constate que: 1. 45 % du personnel de bureau, des techniciens et du personnel assimilé a peu ou n'a pas reçu de formation comparativement à 38 % pour l'ensemble; 2. la formation reçue a un impact positif sur le niveau de connaissances et d'habiletés, le sentiment d'appartenance, le développement personnel, la motivation, la qualité du travail et la productivité; 3. la formation est utile au travail, qu'elle y soit reliée ou non; 4. le personnel désire de la formation portant surtout sur les connaissances reliées au travail, la technologie et le cheminement de carrière; 5. peu importe qu'il aient ou non reçu de la formation, les répondants expriment à peu près les mêmes besoins.

Type de document: r

8970630

Recherches, bilans et guides
en gestion des ressources humaines

ORH

IMPACT DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA SCIENCE

Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines

IMPACT DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA SCIENCE

Léandre Bouchard
Mario Harvey

Direction générale de la recherche
et du développement

Office des ressources humaines

Novembre 1989

ISBN 2-550-20294-5
ISSN 0843-8579
Dépôt légal-4e trimestre 1989
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Toute reproduction avec mention
de la source est autorisée

TABLE DES MATIÈRES

INDEX DES FIGURES iii

AVANT-PROPOS v

REMERCIEMENTS vii

SOMMAIRE ix

1 ORIGINE ET OBJECTIFS 1

2 MÉTHODOLOGIE 1

2.1 Modèle méthodologique 1
2.2 Élaboration des questionnaires A, B, C et D 2
2.3 Limites de l'évaluation 3
2.4 Représentativité et taux de réponse 3
2.5 Compilation des données 4

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 4

3.1 Caractéristiques des répondantes et des répondants 4
3.2 Distribution des activités de formation 6
3.3 Perception des répondantes et des répondants (questionnaires A, B et D) 7
3.4 Perception des gestionnaires (questionnaire C) 12

4 ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS 13

INDEX DES FIGURES

Figure 1 Taux de réponse par caractéristique de population 4

Figure 2 Répartition des répondantes et des répondants par caractéristique 5

Figure 3 Répartition des répondantes et des répondants par groupe d'âge 5

Figure 4 Distribution des activités de formation 6

Figure 5 Période où le personnel fait connaître ses besoins 7

Figure 6 Domaines des besoins de formation 8

Figure 7 Participation à l'identification des besoins de formation 9

Figure 8 Proportion des personnes ayant reçu peu ou pas de formation et n'ayant pas fait connaître leurs besoins 9

Figure 9 Niveau de connaissance avant et après l'activité de formation 10

Figure 10 Éléments les plus appréciés de la formation 11

Figure 11 Contribution à l'augmentation du sentiment d'appartenance 11

Figure 12 Éléments les moins appréciés de la formation 12

Figure 13 Nouvelles activités souhaitées par le personnel 13

AVANT-PROPOS

L'impact des activités de formation suscite beaucoup d'intérêt dans les milieux qui s'interrogent sur la pertinence de ces activités. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science a entrepris, à l'hiver 1989, une évaluation des activités dispensées à son personnel. L'Office des ressources humaines a participé à cette démarche en élaborant des outils d'évaluation, principalement des questionnaires d'opinion, en traitant les données et en rédigeant le rapport.

Le Ministère a diffusé ce rapport à tous ses cadres et l'utilise pour préparer son plan de formation pour 1990.

La publication de cette évaluation est justifiée par l'intérêt qu'elle éveille auprès des ministères et des organismes qui projettent une démarche similaire. L'Office des ressources humaines mettra les questionnaires utilisés à la disposition des ministères et des organismes intéressés et, fort de l'expérience acquise, les conseillera sur la méthodologie à adopter.

Les personnes intéressées à ce type d'évaluation peuvent s'adresser à monsieur Mario Harvey au 649-3332.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier le personnel du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science pour sa collaboration à cette étude, et plus particulièrement messieurs Jacques Caron et André Fournier.

Les auteurs remercient également le Ministère d'avoir bien voulu autoriser l'Office des ressources humaines à publier le présent document.

SOMMAIRE

- *La formation n'est pas uniformément distribuée parmi le personnel; 45% du PBTA a peu ou pas reçu de formation, comparativement à 38% pour l'ensemble.*
- *Plusieurs n'ont pas fait connaître leurs besoins; la clientèle la plus touchée est le PBTA.*
- *Selon le personnel et les gestionnaires du MESS, la formation a un effet positif sur:*
    - *le niveau de connaissances et d'habiletés;*
    - *le sentiment d'appartenance;*
    - *le développement personnel;*
    - *la motivation;*
    - *la qualité du travail;*
    - *la productivité.*
- *Peu importe si elle est reliée ou non reliée au travail, la formation est importante et utile au travail.*
- *Le personnel désire de la formation surtout dans les domaines suivants:*
    - *les connaissances reliées au travail;*
    - *les nouvelles technologies;*
    - *le cheminement de carrière.*
- *Peu importe qu'ils aient reçu ou non de la formation, les répondants* expriment à peu près les mêmes besoins. La formation est-elle le seul moyen de combler tous les besoins? La formation donnée permet-elle de satisfaire pleinement les besoins?*
- *Les questionnaires utilisés donnent satisfaction dans l'ensemble mais des ajustements mineurs seraient souhaitables advenant une réutilisation.*

RECOMMANDATIONS

- *Accorder une attention particulière au PBTA dans le développement des ressources humaines.*
- *Informer le personnel sur les modalités et possibilités de formation et sur les intentions du Ministère.*
- *Procéder à l'analyse des besoins de développement des ressources humaines de l'ensemble du personnel, tant individuels que collectifs.*

---

* Dans ce document, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

1 ORIGINE ET OBJECTIFS

Les membres du Bureau du sous-ministre du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS) désiraient connaître l'impact des activités de formation dispensées au personnel de leur ministère. La Direction des ressources humaines du MESS a fait appel à l'Office des ressources humaines (ORH) considérant sa mission en gestion des ressources humaines.

Il fut convenu que la Division de l'évaluation de programmes de l'ORH, en collaboration avec la Direction des ressources humaines du MESS, procéderait à l'élaboration d'un projet d'intervention.

Cette évaluation devait être réalisée avec le concours du personnel du Ministère et porter sur les activités de formation dispensées dans l'organisation depuis trois ans, soit depuis la création du Ministère.

L'évaluation devait renseigner sur plusieurs points, notamment:

- l'impact sur les personnes
  - satisfaction
  - acquis
- l'impact sur le travail
  - rendement
  - motivation
- les motifs de non-participation à la formation.

L'évaluation devait apporter de l'information au MESS sur certains aspects du processus de formation de ses ressources humaines, notamment les besoins.

Enfin, cette étude devait permettre de développer des instruments d'évaluation des activités de formation et de recueillir des données dans un domaine de la gestion des ressources humaines très peu exploré.

2 MÉTHODOLOGIE

2.1 Modèle méthodologique

Le modèle méthodologique idéal aurait pu permettre de:

- mesurer les connaissances et les habiletés des participants avant et après la formation;
- vérifier le niveau d'utilisation de la formation;
- mesurer les résultats obtenus en termes de productivité, de satisfaction au travail et de motivation.

Ce modèle ne saurait être appliqué intégralement compte tenu que l'étude porte sur de la formation qui a eu lieu dans le passé. Il fut donc convenu d'évaluer ces trois points en faisant appel à la perception des participants et non-participants à des activités de formation de même qu'à celle des gestionnaires. Cette décision s'appuie sur la littérature qui démontre que, lorsque des répondants à un questionnaire sont convaincus de l'importance des renseignements demandés et qu'ils n'ont aucun intérêt à "embellir la réalité", les renseignements fournis sont valides. Dans la présente étude, les instructions données aux répondants de même que leur connaissance de la provenance de la demande (Bureau du sous-ministre et participation de l'ORH) devaient les convaincre de l'importance de fournir les informations véridiques. De plus, les renseignements fournis ne pouvaient avoir d'influence négative sur la situation des répondants.

L'utilisation de la perception des participants à la formation pour évaluer l'impact des activités est assez fréquente. Citons par exemple une étude semblable sur la formation au ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie réalisée par des chercheurs de l'Université Laval en 1988.[1]

2.2 Élaboration des questionnaires A, B, C et D

Afin de recueillir l'information recherchée, quatre questionnaires ont été construits.

Chaque questionnaire s'adressait à une population particulière soit:

"A" : Personnes ayant suivi de la formation reliée au travail (ex.: traitement de texte, conversation anglaise);

"B" : Personnes ayant suivi de la formation non reliée au travail (ex.: bilan de carrière, premiers soins);

"C" : Gestionnaires, en qualité de superviseur des personnes susceptibles de répondre aux questionnaires A, B ou D.

"D" : Personnes ayant suivi peu ou pas de formation.

Les questionnaires A et B comportaient les mêmes questions et devaient permettre de comparer les perceptions des employés ayant reçu de la formation reliée au travail avec celle des employés ayant reçu de la formation non reliée au travail.

1 Bernard GARNIER et al. *Évaluation de l'impact des séminaires de formation en gestion offerts par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie à l'intention des propriétaires-dirigeants de PME*, Québec, Université Laval, Faculté des Sciences de l'administration, 1988, 47 p.

Par ailleurs, le questionnaire D devait nous renseigner sur la perception des personnes ayant reçu peu ou pas de formation et le questionnaire C sur la perception des gestionnaires.

La répartition des questionnaires a été effectuée à partir de la liste des activités de formation dispensées au personnel. Chacune des activités a été classifiée par la Direction des ressources humaines du MESS selon qu'elle était reliée ou non au travail de chaque participant. Lorsqu'une même personne avait reçu de la formation dans les deux catégories, les critères retenus pour déterminer la catégorie étaient le nombre et la durée des activités ainsi que la proximité dans le temps.

Quant au personnel d'encadrement, il a répondu à deux questionnaires, le premier en qualité de participant ou non-participant à des activités de formation (A, B ou D) et le second en qualité de gestionnaire (C).

Le MESS a procédé à l'administration des questionnaires en janvier et février 1989. L'élaboration des questionnaires, la saisie des données, le traitement, l'analyse des résultats et la rédaction du présent rapport ont été faits sous la responsabilité de l'ORH en collaboration avec le MESS.

Dans l'ensemble, les questionnaires utilisés dans la présente étude d'impact donnent satisfaction. Cependant, des ajustements mineurs pourraient être apportés à la méthodologie et aux questionnaires advenant la réutilisation d'une démarche d'évaluation similaire.

2.3 Limites de l'évaluation

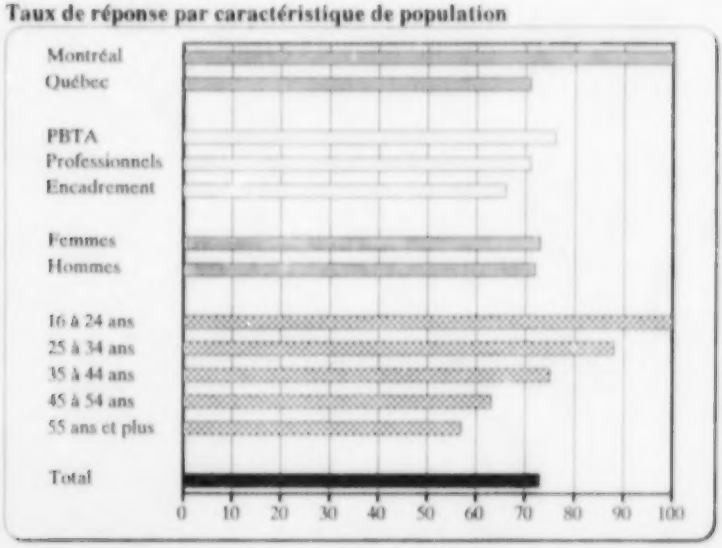
En analysant les résultats, le lecteur devra se rappeler que les répondants ont été invités à donner leur opinion générale sur l'impact de la formation en se référant à l'ensemble de la formation reçue au cours des trois dernières années.

Par ailleurs, les activités reconnues comme de la formation par le Ministère comprenaient autant les activités de formation en groupe avec animateur que les activités de ressourcement professionnel (colloque, congrès, conférence) et il est possible que certains répondants n'aient pas associé toutes ces activités à de la formation. À notre avis, cela ne nuit pas à la validité des résultats, dans la mesure où on les considère comme étant une opinion générale sur la formation.

2.4 Représentativité et taux de réponse

Le taux de réponse à l'enquête, qui s'adressait à tout le personnel régulier du Ministère (questionnaires A, B et D), est de 73 %, taux généralement considéré comme étant élevé dans ce type de recensement (figure 1). Les caractéristiques descriptives de la population étudiée, soit le lieu de travail, la catégorie d'emploi, le sexe et l'âge, se distribuent proportionnellement à la population totale du MESS malgré quelques exceptions dues probablement à la participation d'employés occasionnels pourtant explicitement exclus. Quant au taux de réponse chez les gestionnaires (questionnaire C), il se situe à 70 %. La population étudiée est donc représentative du MESS.

Figure 1 Taux de réponse par caractéristique de population



2.5 Compilation des données

Les opinions rapprochées ont été regroupées (ex.: bon et excellent) et les proportions (%) arrondies à l'entier le plus près pour alléger le texte. De plus, les réponses aux questionnaires A et B (formation reliée et non reliée au travail) ont été regroupées lorsqu'elles ne divergeaient pas de façon significative.

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 Caractéristiques des répondantes et des répondants

Les répondants aux questionnaires A, B et D totalisent 397 personnes dont 92 % à Québec et 8 % à Montréal. La figure 2 illustre que la répartition par catégorie d'emploi est de 50 % pour le personnel de bureau, techniciens et assimilés (PBTA)*, 39 % pour les professionnels et 11 % pour le personnel d'encadrement. Les hommes sont majoritaires avec une représentation de 57 % par rapport à 43 % pour les femmes. Quant aux groupes d'âge, les 35 à 44 ans sont les plus nombreux (figure 3).

* Cette catégorie d'emploi inclut quelques personnes provenant d'autres catégories d'emploi, notamment celle des ouvriers.

Figure 2 **Répartition des répondantes et des répondants par caractéristique**

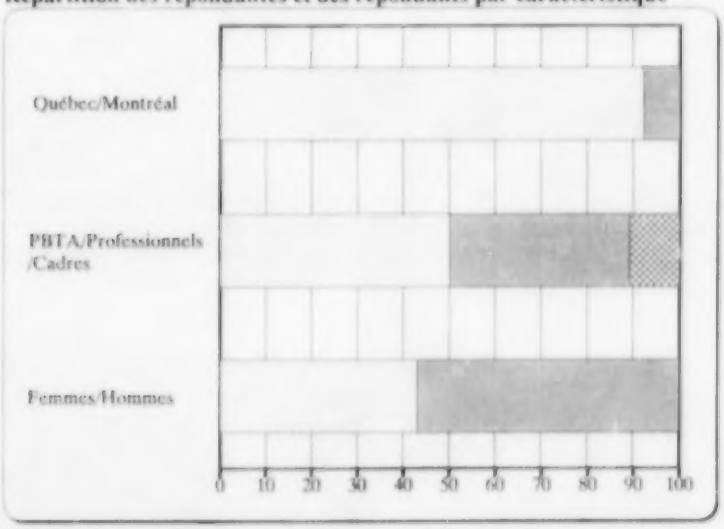
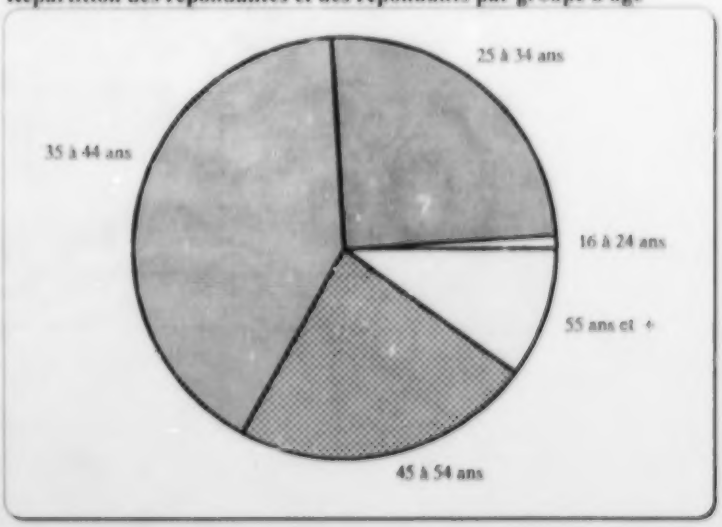


Figure 3 **Répartition des répondantes et des répondants par groupe d'âge**

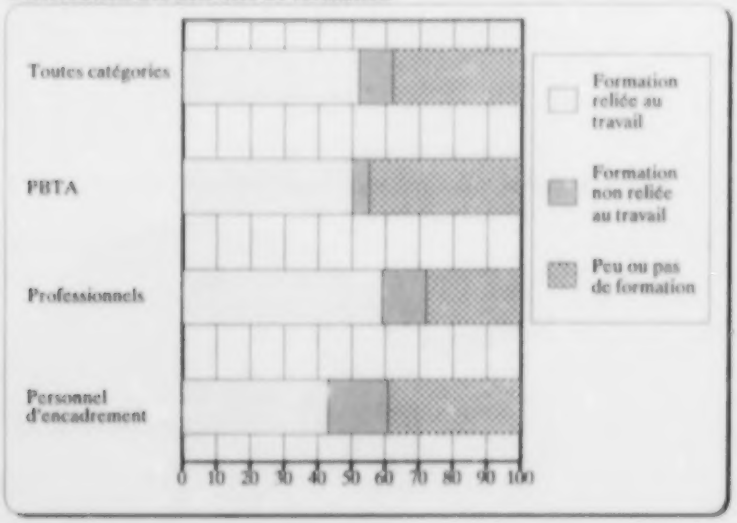


3.2 Distribution des activités de formation

Nous retrouvons 52 % des répondants dans la catégorie des personnes qui ont reçu de la formation reliée au travail (questionnaire A); 10 % des répondants ont reçu une formation non reliée au travail (questionnaire B). Les autres répondants (38 %) ont peu ou pas reçu de formation (questionnaire D) (figure 4).

La formation reliée au travail touche 59 % de la catégorie des professionnels, comparativement à 50 % pour le PBTA et à 43 % pour le personnel d'encadrement. Par ailleurs, c'est le personnel d'encadrement qui a suivi le plus d'activités de formation non reliée au travail (18 %). L'absence de participation du PBTA à des activités de formation est la plus importante (45 %) suivie des catégories du personnel d'encadrement (39 %) et du personnel professionnel (28 %).

Figure 4 Distribution des activités de formation



3.3 Perception des répondantes et des répondants (questionnaires A, B et D)

L'identification des besoins

La presque totalité des répondants croit que la formation doit occuper beaucoup d'importance dans le monde du travail. La grande majorité a eu l'occasion de faire connaître ses besoins de formation soit lors de la planification annuelle ou à un autre moment (excluant la notation), et finalement dans une moindre proportion à la notation (figure 5). Ces besoins, lorsque exprimés, étaient surtout reliés à l'accomplissement du travail, au cheminement de carrière ou au développement personnel (figure 6). Enfin, les besoins ont été identifiés principalement par le répondant seul ou en collaboration avec le gestionnaire.

Figure 5 Période où le personnel fait connaître ses besoins

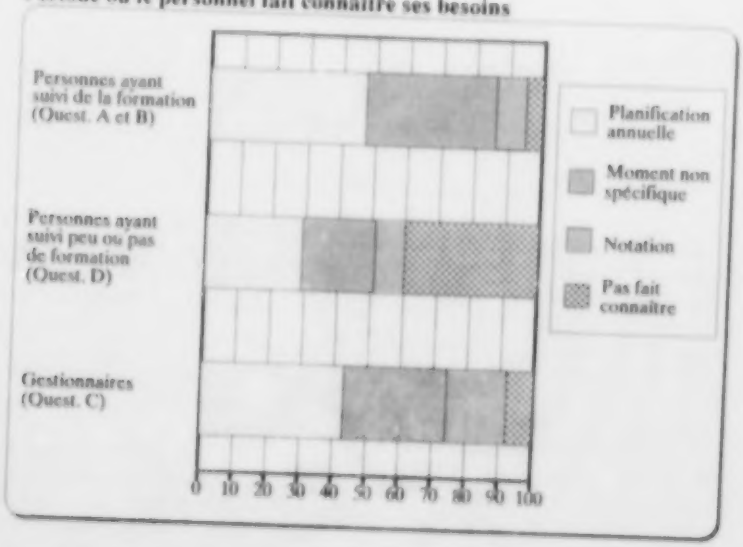
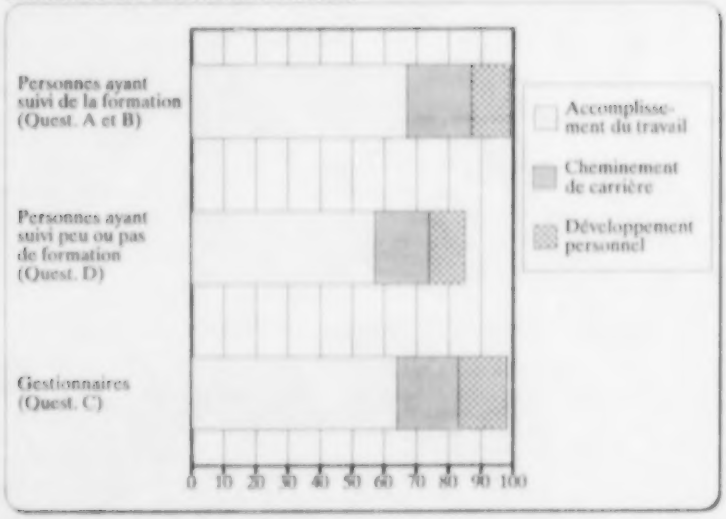


Figure 6 Domaines des besoins de formation



Notons que les gestionnaires (questionnaire C) affirment participer à l'identification des besoins dans la majorité des cas, contrairement à l'avis des personnes qu'ils supervisent (figure 7). Cette différence peut s'expliquer par le fait que les gestionnaires doivent autoriser l'activité, ce qui peut laisser conclure à leur participation à l'identification des besoins. Cependant, les participants n'interprètent peut-être pas ce geste comme étant une manifestation de la participation des gestionnaires.

Parmi les personnes qui ont reçu peu ou pas de formation, plusieurs n'ont pas fait connaître leurs besoins bien qu'elles en aient identifiés lors de l'enquête. La catégorie d'emploi la plus touchée est celle du PBTA (figure 8). Les besoins identifiés sont principalement reliés à l'implantation de nouvelles technologies, au cheminement de carrière et aux autres connaissances et habiletés reliées au travail.

La décision de participer à une activité de formation

La plupart des personnes ayant reçu de la formation considèrent que les activités ne leur étaient pas imposées et que l'initiative venait généralement d'elles-mêmes ou en collaboration avec le gestionnaire. D'ailleurs, presque tous les répondants se sont présentés aux activités de formation pour répondre à un besoin et sont satisfaits de la façon dont la décision de participer à des activités a été prise.

Figure 7 Participation à l'identification des besoins de formation

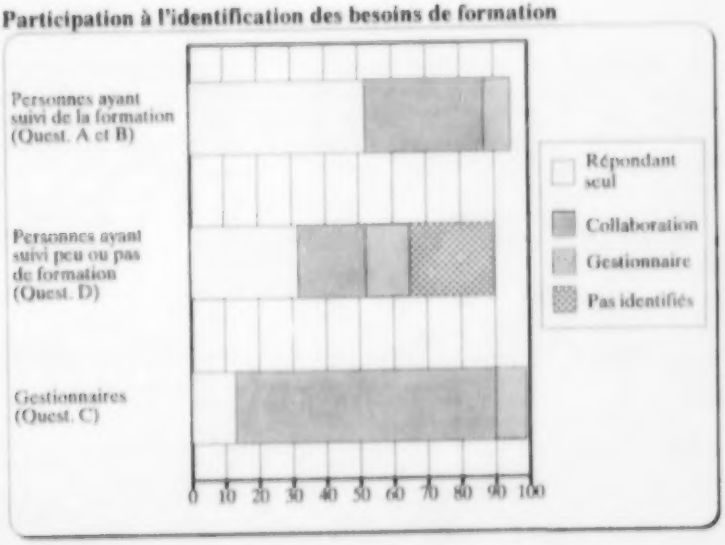
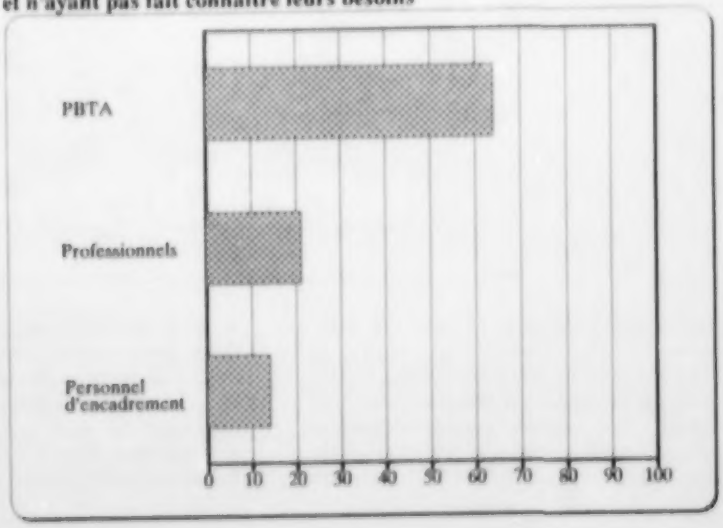


Figure 8 Proportion des personnes ayant reçu peu ou pas de formation et n'ayant pas fait connaître leurs besoins



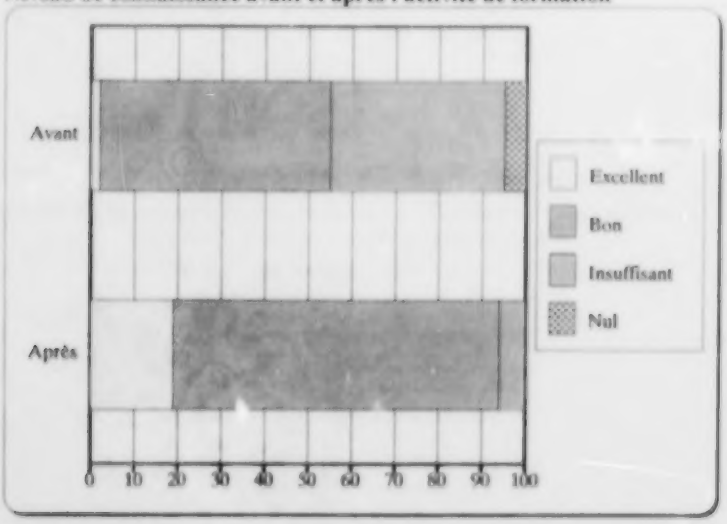
La quantité de formation offerte

Pour les deux tiers des personnes ayant reçu de la formation, le Ministère offre suffisamment d'activités. Par contre, la moitié de celles qui ont peu ou pas suivi de formation pensent le contraire. Enfin, lorsque le Ministère refuse d'accorder une activité, ce serait principalement en raison d'insuffisance budgétaire de l'avis des répondants.

L'utilité de la formation

En grande partie, les attentes ont été comblées par la formation et la majorité des répondants ayant suivi de la formation estiment que leur niveau de connaissances ou d'habiletés s'est amélioré (figure 9). Ils n'hésiteraient pas à recommander à leurs collègues de suivre la même formation.

Figure 9 Niveau de connaissance avant et après l'activité de formation



La formation reçue, qu'elle soit dite reliée ou non au travail, est utile au travail et au développement personnel (figure 10). Elle est cependant jugée peu utile hors travail. Elle contribue pour plusieurs à ce que le travail réalisé soit mieux apprécié par les autres et augmente la satisfaction trouvée dans le travail. Selon les répondants, qu'ils aient reçu ou non de la formation, et de façon un peu plus marquée chez les gestionnaires, la formation contribue à augmenter le sentiment d'appartenance au Ministère (figure 11) et améliore la qualité, la productivité et la motivation.

Figure 10 Éléments les plus appréciés de la formation

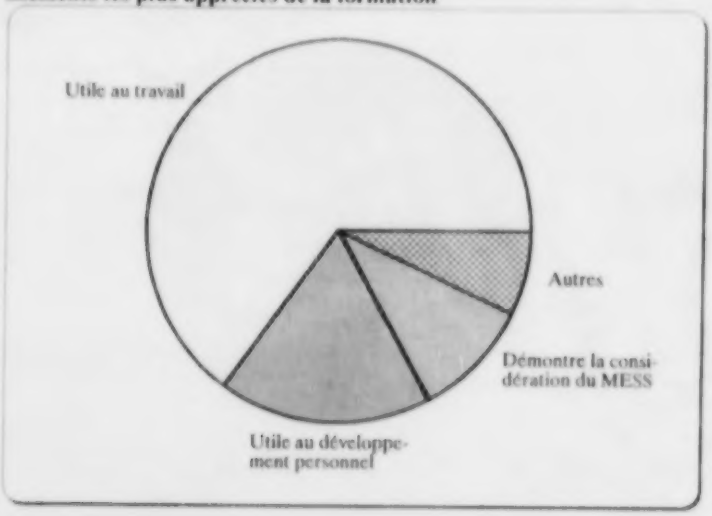
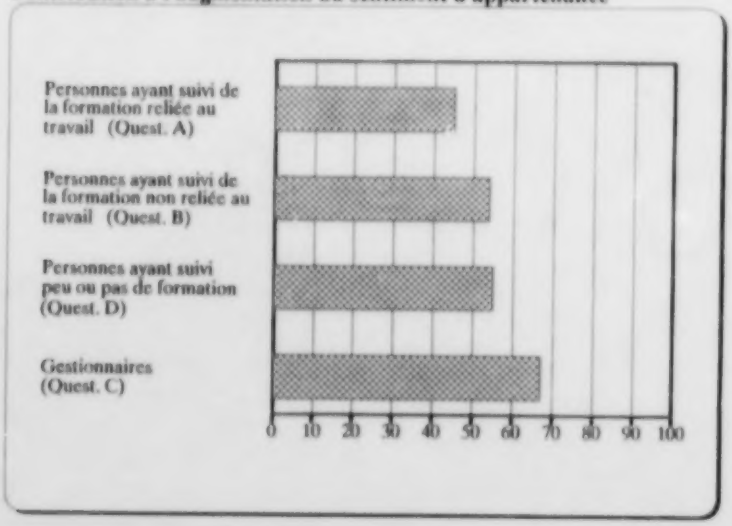


Figure 11 Contribution à l'augmentation du sentiment d'appartenance



Les améliorations souhaitées

Les éléments à améliorer sont la durée de l'activité qui est trop courte, l'information avant la session et l'organisation physique de l'activité (figure 12). Le contenu et le matériel pédagogique seraient aussi à améliorer en ce qui a trait à la formation non reliée au travail.

Les répondants sont intéressés à suivre de la formation plus avancée, principalement dans les domaines de connaissances reliées au travail, à l'implantation de nouvelles technologies et finalement au cheminement de carrière (figure 13).

3.4 Perception des gestionnaires (questionnaire C)

Pour les gestionnaires répondant à titre de superviseur, l'attribution du budget de formation dans leurs unités administratives se fait à la suite d'une analyse de besoins. Presque tous les gestionnaires sont satisfaits des résultats obtenus à la suite de la formation suivie par leur personnel et considèrent que cette formation est rapidement utilisée dans le travail, qu'elle améliore la qualité du travail fourni, la productivité et la motivation. Plusieurs d'entre eux pensent que leur personnel aurait intérêt à suivre plus d'activités de formation mais ils croient, par ailleurs, que le MESS en offre suffisamment. Selon les gestionnaires, le manque de motivation du personnel est la principale cause du refus de participer à une activité de formation proposée.

Figure 12 **Éléments les moins appréciés de la formation**

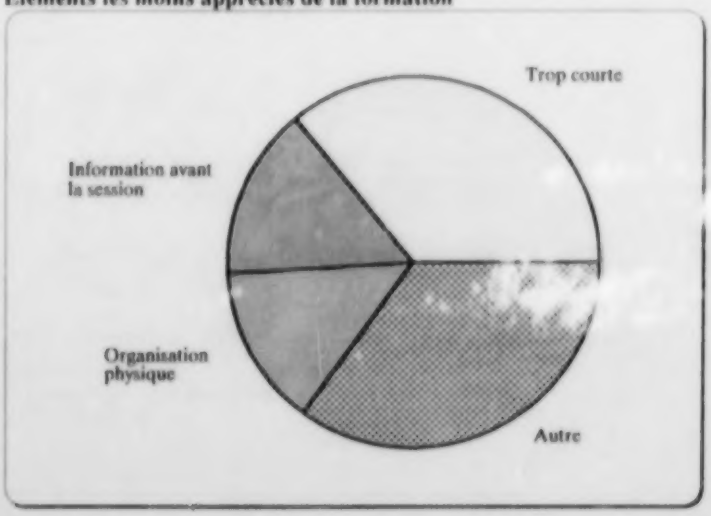
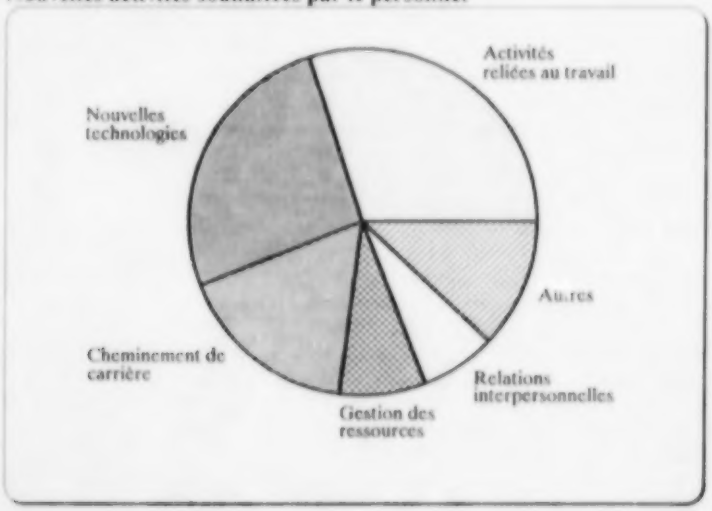


Figure 13 Nouvelles activités souhaitées par le personnel



4 ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

À l'analyse des résultats, on constate le peu de différences de perceptions entre les participants aux deux types d'activités (reliées et non reliées au travail). Leurs opinions convergent souvent aussi avec celles des non-participants à la formation et celle des gestionnaires.

Au niveau de l'impact sur les personnes, les répondants sont généralement satisfaits de la formation reçue. En effet, ils estiment que la formation a un effet positif sur leur niveau de connaissances et d'habiletés ainsi que sur leur sentiment d'appartenance, le développement personnel et la motivation.

Quant à l'impact sur le travail, les participants sont d'avis que la formation est importante et que, peu importe si elle est dite reliée ou non au travail, elle y est utile. Elle améliore la qualité et la productivité selon l'avis de la majorité des répondants, incluant les gestionnaires. Dans les rares cas où elle n'est pas utilisée, c'est principalement parce que l'occasion ne s'est pas présentée ou qu'il manque l'équipement nécessaire.

Quant aux répondants qui ont peu ou pas bénéficié de formation, ce n'est pas en raison d'absence de besoins mais plutôt par manque d'identification de ces

besoins. Il y aurait donc lieu d'accorder une attention particulière au PBTA, plus particulièrement touché par ce phénomène. La participation des différentes catégories de personnel du MESS à des activités de formation se compare à celle de l'ensemble des ministères et organismes, selon les indications disponibles dans le bilan du Secrétariat du Conseil du trésor de 1986-1987.

"Le personnel d'encadrement et les professionnels sont les catégories de personnel les plus favorisées par les activités de développement, tant au niveau du pourcentage de jours-personnes consacrés à ces activités que du pourcentage d'employés y ayant participé. Cet état de fait contribue à mettre en lumière la nécessité d'un plus grand effort de développement envers des catégories de personnel tels les enseignants, le personnel de bureau, techniciens et assimilés et les ouvriers."[2]

Cependant, une participation à 100% de la population du MESS à la formation ne pourra probablement combler tous les besoins identifiés. En effet, les personnes formées et celles qui ne l'ont pas été expriment à peu près les mêmes besoins de formation. Il faut donc se demander si la formation est le seul moyen de combler tous les besoins ou encore si elle les satisfait pleinement. La formation pourrait être plus rentable pour l'organisation si les besoins (tant individuels que collectifs), étaient mieux cernés. Dans certains cas, d'autres moyens que la formation pourraient être envisagés et mieux répondre aux besoins (amélioration de l'environnement de travail, accentuation de la polyvalence...).

L'identification des besoins semble se faire à un moment prévu dans l'année. Il faudrait s'assurer que cette démarche permette à chaque personne de se questionner et de manifester ses besoins. À cette fin, le MESS pourrait procéder à une analyse des besoins de développement des ressources humaines qui permettrait, par la même occasion, d'identifier les besoins communs à divers groupes d'employés et de proposer des activités plus adaptées. Le MESS pourrait profiter des différentes approches d'analyse de besoins disponibles auprès d'experts dans le domaine.

Par ailleurs, il ressort des commentaires de plusieurs répondants qu'il y aurait un manque d'information concernant les procédures et possibilités de formation. Le MESS pourrait répondre à cette demande au moment où il communiquera les résultats de la présente étude à son personnel. Il pourrait profiter de cette occasion pour le renseigner sur les suites qu'il compte y donner.

---

2 (Québec), Secrétariat du Conseil du trésor, *Rapport synthèse concernant les résultats de la gestion des ressources humaines de la fonction publique en 1986-1987 et les objectifs fixés pour 1987-1988*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Avril 1988, p. 11.

PARUTIONS PRÉCÉDENTES

1989, Octobre	Comment les entreprises définissent-elles leur mission?, par Fred R. David (article traduit de l'américain par Colette Gosselin et adapté par Claude Drapeau).
1989, Octobre	Évolution de l'effectif de la fonction publique du Québec de 1985 à 1989, par Jean Asselin.
1989, Août	La mobilité du personnel à la Fonction publique du Québec: un portrait statistique, par Lucie Gagnon.
1989, Juin	L'embauche des personnes handicapées - Activité présentée au concours IRIS 1989 par l'ORH avec la collaboration du MMSR, par Léandre Bouchard.
1988, Décembre	Guide concernant les demandes d'information dans le cadre d'un concours.
1988, Décembre	La carrière dans la fonction publique du Québec - Les systèmes, les mécanismes et les programmes pouvant l'influencer, par Doris Lapointe.
1988, Octobre	Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1984 à 1988), Volume I, par Martine Gauthier et Denise Pelchat.
1988, Juin	L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion - Un document de référence à l'intention des gestionnaires et des directions de ressources humaines, par Claude Drapeau. (Série Recherche)
1987, Décembre	Development of Physical Standards Admission to Police-type Jobs (synthesis of three studies), par Louis Cimon. (Série Recherche)
1987, Juin	Guide d'élaboration d'un questionnaire, par Claude Drapeau. (Série Guide Pratique)
1986, Décembre	Élaboration des normes physiques d'admission aux emplois de nature policière (synthèse de trois études), par Louis Cimon. (Série Recherche)
1986, Octobre	Éléments de définition: Les aspirations professionnelles, les valeurs, la motivation, les attitudes, la satisfaction au travail, par Marie Poirier. (Série Recherche)
1986, Septembre	Validité d'un centre d'évaluation pour identifier les futurs-es cadres au gouvernement du Québec, par Gisèle Tourigny. (Série Recherche)
1986, Septembre	Le sondage en milieu de travail: un outil au service de la gestion et du personnel, par Marie Poirier. (Série Recherche)
1986, Janvier	Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion?, par Jocelyn Poirier, Micheline Gamache, Michel Pépin et Yola Dubé. (Série Recherche)

On peut obtenir des exemplaires de ces parutions en s'adressant à la:

Direction des services à la gestion
Office des ressources humaines
1039, de la Chevrotière - 28e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9
Tél.: 649-3313